

La Tercera, domingo 16 de septiembre de 2012

Los factores que inciden en el fracaso de un ascenso laboral

A veces ocurre que ejecutivos que son promovidos fallan en su nueva función por carecer de habilidades blandas clave, o por un inadecuado proceso por parte de las empresas.

por Jorge English G

Uno de los momentos gratificantes dentro de una carrera profesional ocurre cuando se reconocen los méritos de una persona a través de un ascenso. A veces, sin embargo, eso no se traduce en resultados satisfactorios. Y hay motivos bastante claros: el 60% de quienes han sido promovidos fracasa a raíz de falta de liderazgo y un mal manejo de sus relaciones interpersonales, de acuerdo con un sondeo de la consultora SommerGroup[®], de julio pasado, que tomó en cuenta una muestra conformada por un total de 100 ejecutivos.

El estudio evidenció que los problemas se presentan a nivel de competencias blandas que inciden directamente en el entorno laboral. Por el contrario, si el profesional logra alinearse con sus jefes, pares y subordinados “terminará por generar las condiciones propicias para hacer de su nuevo desempeño un éxito”, indica Paulina del Río, directora de Onboarding de SommerGroup[®].

Los ejecutivos consultados en un 22% atribuyó el fenómeno a la “falta de competencias de gestión requeridas para el cargo y 18% a “un desajuste a nivel de expectativas y motivación”. En esto juega un rol primordial “la comunicación entre quien asume la posición y su correspondiente jefe. Este último debe informar de la forma más transparente y completa al nuevo ejecutivo las responsabilidades del cargo, así como los desafíos y objetivos que se plantearán explícitamente”, acota Paulina del Río.

Los ascensos fallidos también pueden ser la consecuencia de promociones precipitadas, adoptadas sobre la base de liderazgos que se demostraron eficaces en un ámbito específico, pero que no necesariamente serán igualmente efectivos en otros contextos o en cargos que conllevan mayores grados de responsabilidad, afirma.



Los hechos suelen mostrar que otro error común es promover a personas capaces, pero sin la suficiente formación. También juega un rol la subjetividad con que muchas veces se toma la decisión de promover a un ejecutivo.

“Es común ver empresas llenas de personas que han ascendido porque se llevaban muy bien con su superior, lo que no necesariamente significa que tengan las habilidades y destrezas para desempeñarse en el nuevo cargo que se les ha asignado”, argumenta Silvio Savoldi, director de recursos humanos de Mercer Chile.

Por otro lado, cuando un ejecutivo exitoso es ascendido a un cargo directivo, se reduce la importancia de las competencias administrativas y técnicas específicas con las cuales logró dicho éxito, y a partir de allí cobra peso específico el conjunto de competencias personales que sea capaz de mostrar.

“Algunas estadísticas revelan que la probabilidad de que un director recién ascendido no rinda lo que se esperaba de él antes del año y medio de haber asumido sus nuevas funciones es cercana a un tercio, y el factor común que podemos encontrar es que el fracaso se debe a sus inadecuadas habilidades interpersonales”, dice Savoldi.

Al revés, los empleados que alcanzan un mejor desempeño y logran ascender en las empresas lo consiguen no solo por tener sólidos conocimientos, también influye haber adoptado y mantenido una actitud correcta en relación con su entorno laboral y de adaptación cultural, factores ligados al desarrollo de las destrezas antes mencionadas.

Asimismo, se observa que en general los criterios más utilizados en las organizaciones para promover a los ejecutivos están relacionados con el negocio (o sea, comprensión y manejo de las variables que permiten que la empresa logre los resultados que se ha definido) y con la efectividad personal (nivel intelectual, administración del tiempo, toma de decisiones, negociación, compromiso y motivación, entre otras).

Sin embargo, ello significa dejar de lado o subestimar consideraciones igualmente importantes, relacionadas con las capacidades de organización (por ejemplo, gestión del cambio, cultura, gestión del conocimiento, gobierno corporativo) y las competencias de carácter interpersonal, en particular el estilo de liderazgo, el impulso al trabajo en equipo y la preocupación por desarrollar y empoderar al personal a cargo.

“Estas últimas competencias son en la mayoría de los casos las determinantes para el desempeño ejecutivo”, sostiene Felipe Acevedo, director ejecutivo de Thesis Consultores. Agrega que, en su experiencia, más del 60% de los gerentes en las firmas chilenas tiene



un nivel de desarrollo bajo de competencias de organización e interpersonales, lo que indicaría que no son capaces de usar todo el potencial que sus equipos poseen.

“Aquí la pregunta clave que deben hacerse los gerentes generales -concluye Felipe Acevedo- es: ¿cuánto estamos dejando de ganar por no desarrollar este tipo de habilidades?”.

<http://bit.ly/Nw6NgS>

